# ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (BPR)

του Βασίλη Ν. Κέφη*

## ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Η Διαδικασία Ανασχεδιασμού των Διαδικασιών (Business Process Reengineering - BPR) περιλαμβάνει αλλαγές στις δομές και στις διαδικασίες των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών. Όλες οι ανθρώπινες, οργανωτικές και τεχνολογικές διαστάσεις που χαρακτηρίζουν μία δημόσια επιχείρηση, μπορούν να αλλάξουν μέσα από τη διαδικασία της αναδιοργάνωσης (BPR). Η Τεχνολογία Πληροφοριακών Συστημάτων (Information Technology) παίζει σημαντικό ρόλο στην αναδιοργάνωση, αφού με την αυτοματοποίηση γραφείου που παρέχει:

•επιτρέπει στη δημόσια υπηρεσία (επιχείρηση ή οργανισμό) να διεκπεραιώνει διαδικασίες σε διαφορετικές τοποθεσίες,

•δίνει δυνατότητα προσαρμογής στις παραγωγικές διαδικασίες,

•επιτρέπει την ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών,

•συμβάλλει σε ταχύτερες συναλλαγές χωρίς χρήση χαρτιού.

Γενικότερα, το BPR επιφέρει αλλαγές στον τρόπο που εκτελούνται οι επιχειρησιακές διαδικασίες ώστε αυτές να γίνουν αποδοτικότερες.

## ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ BPR

Το 1990, ο Michael Hammer, πρώην καθηγητής της επιστήμης των υπολογιστών στο Τεχνολογικό Ινστιτούτο της Μασαχουσέτης (MIT), δημοσίευσε ένα άρθρο στο Harvard Business Review, με την οποία ισχυρίστηκε ότι η μεγάλη πρόκληση για τους διαχειριστές των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα ήταν να εξαφανίσουν τη μη προστιθέμενης αξίας εργασία, αντί να χρησιμοποιούν την τεχνολογία για την αυτοματοποίηση της. Η δήλωση αυτή κατηγόρησε εμμέσως τους διαχειριστές (managers) ότι έχουν επικεντρωθεί σε λάθος σημεία, δηλαδή ότι η τεχνολογία εν γένει, και πιο συγκεκριμένα η τεχνολογία των πληροφοριών (Information Technology), έχει χρησιμοποιηθεί κυρίως για την αυτοματοποίηση των υφιστάμενων.

Ο ισχυρισμός του Hammer ήταν απλός : Το περισσότερο από το έργο που επιτελείται δεν προσθέτει καμία αξία για τους πελάτες, και αυτό το έργο θα πρέπει να αφαιρεθεί, όχι να επιταχυνθεί μέσω του αυτοματισμού. Αντ 'αυτού, οι εταιρείες θα πρέπει να επανεξετάσουν τις διαδικασίες τους, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν την αξία των

*Ο Βασίλης Κέφης είναι μέλος ΔΕΠ του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου

πελατών, ελαχιστοποιώντας την κατανάλωση των πόρων που απαιτούνται για την παράδοση προϊόντος ή υπηρεσίας. Μια παρόμοια ιδέα υποστηρίχθηκε από τον Thomas H. Davenport και J. Short το 1990, μέλος του ερευνητικού κέντρου Ernst & Young, σε ένα έγγραφο που δημοσιεύθηκε στην Sloan Management Review το ίδιο έτος που δημοσιεύθηκε η εργασία του Hammer .
Η ιδέα αυτή, να αναθεωρηθούν οι επιχειρηματικές διαδικασίες, εγκρίθηκε ταχέως από έναν τεράστιο αριθμό επιχειρήσεων, οι οποίες αγωνίζονταν για την ανανέωση της ανταγωνιστικότητας, που είχαν χάσει λόγω της εισόδου στην αγορά ξένων ανταγωνιστών, της αδυναμίας τους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους, καθώς και της ανεπαρκούς δομής του κόστους. Ακόμη και καθιερωμένοι στοχαστές διαχείρισης, όπως ο Peter Drucker και ο Tom Peters, δέχτηκαν και υποστήριξαν το BPR ως ένα νέο εργαλείο για την επίτευξη της επιτυχίας σε ένα δυναμικό κόσμο. Κατά τη διάρκεια των επόμενων ετών, ένας ταχέως αυξανόμενος αριθμός δημοσιεύσεων, βιβλίων καθώς και άρθρων σε περιοδικά, ήταν αφιερωμένος στο BPR.. Ωστόσο, οι κριτικοί γρήγορα ισχυρίστηκαν ότι το BPR ήταν ένας τρόπος να αυξηθεί ο διαχειριστικός έλεγχος στο χώρο εργασίας, και να δικαιολογηθούν οι σημαντικές μειώσεις του εργατικού δυναμικού (downsizing).

Παρά την κριτική αυτή, ο ανασχεδιασμός εγκρίθηκε με επιταχυνόμενο ρυθμό και μέχρι το 1993, το 65% από 500 οικονομικές μονάδες ισχυρίστηκαν ότι είτε έχουν ξεκινήσει προσπάθειες για αναδιοργάνωση, είτε σχεδιάζουν να το πραγματοποιήσουν.

## ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΤΕΧΝΙΚΗ BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING

Η παγκοσμιοποίηση και η απελευθέρωση της οικονομίας έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην αγορά και στην κοινωνία οι οποίες χαρακτηρίζονται από αστάθεια και έντονο ανταγωνισμό. Ο ανταγωνισμός αυξάνεται συνεχώς στους τομείς που αφορούν στην τιμή, την ποιότητα και διαθεσιμότητα των προϊόντων, την εξυπηρέτηση και την ταχύτητα παράδοσης. Η ελεύθερη διακίνηση των προϊόντων, η δημιουργία διεθνών οργανισμών και οι ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις εντείνουν τον ανταγωνισμό. Όλες αυτές οι αλλαγές καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για αναδιοργάνωση των δημοσίων επιχειρήσεων, οργανισμών και υπηρεσιών όπου εξ' ολοκλήρου οι διαδικασίες, το επιχειρησιακό κλίμα και η διοικητική δομή, αλλάζουν.

*Οι Hammer και Champy δίνουν τους ακόλουθους ορισμούς:*

-***Reengineering*** (αναδιοργάνωση-ανασχεδιασμός-αναμηχάνευση), είναι η **θεμελιώδης** και **ριζική** επανασχεδίαση των επιχειρησιακών **διαδικασιών** ώστε να επιτευχθούν **δραματικές** αλλαγές στα κρίσιμα σημεία που καθορίζουν την απόδοση του οργανισμού, όπως το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα.

-***Process* (διαδικασία),** είναι ένα δομημένο σύνολο δραστηριοτήτων σχεδιασμένο για να παράγει ένα συγκεκριμένο επιθυμητό αποτέλεσμα για έναν συγκεκριμένο πολίτη.

Η διαδικασία καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μία εργασία (Davenport 1993).

Ο ορισμός αυτός περιέχει τέσσερις λέξεις κλειδιά.

1) **«ΘΕΜΕΛΙΩΔΗΣ»**. Ξεκινώντας τον Ανασχεδιασμό , οι λήπτες των αποφάσεων πρέπει να θέτουν τις βασικές ερωτήσεις σχετικά με τις υπηρεσίες τους και τον τρόπο λειτουργίας τους. (Γιατί κάνουν αυτό που κάνουν, και γιατί χρησιμοποιούν αυτούς τους τρόπους για να το κάνουν;). Θέτοντας αυτές τις θεμελιώδεις ερωτήσεις παρακινούν τους εργαζόμενους να κοιτάξουν τους κανόνες τεχνικής και τις παραδοχές που αποτελούν τη βάση του τρόπου με τον οποίο διευθύνουν. Συχνά, αυτοί οι κανόνες έχουν αποδειχθεί ότι είναι εσφαλμένοι ή ακατάλληλοι.

Ο Ανασχεδιασμός ξεκινά χωρίς παραδοχές και δεδομένα. Στην πραγματικότητα, οι δημόσιες επιχειρήσεις οι οποίες προχωρούν σε Ανασχεδιασμό, πρέπει να προστατεύονται ενάντια στις παραδοχές όπου έχουν ενσωματωθεί οι περισσότερες διαδικασίες.

Το να αναρωτηθεί κάποιος «Πώς μπορούμε να διεξάγουμε ελέγχους των απαιτήσεων των πολιτών πιο αποτελεσματικά;» διαβεβαιώνει ότι οι απαιτήσεις των πολιτών πρέπει να ελεγχθούν. Σε πολλές περιπτώσεις το κόστος ελέγχου, μπορεί στην πραγματικότητα, να υπερβαίνει τις απώλειες των επισφαλών απαιτήσεων που ο έλεγχος αποφεύγει. Ο Ανασχεδιασμός αρχικά καθορίζει τι πρέπει μια δημόσια επιχείρηση να πράξει και με ποιόν τρόπο. Ο Ανασχεδιασμός δεν θεωρεί τίποτα δεδομένο. Αγνοεί το τι ήδη συμβαίνει και ασχολείται με το τί πρέπει να συμβεί.

2) **«ΡΙΖΙΚΗ»**. Η δεύτερη λέξη κλειδί στον παραπάνω ορισμό είναι «ριζική» που προέρχεται από τη λατινική λέξη "radix" που σημαίνει "ρίζα". Ριζικός Ανασχεδιασμός σημαίνει να εξετάζουμε την ρίζα των γεγονότων και όχι να γίνονται επιφανειακές αλλαγές. Στον Ανασχεδιασμό η ριζική αναδιοργάνωση σημαίνει να αγνοούνται όλες οι υπάρχουσες δομές και διαδικασίες και να εφευρίσκονται εντελώς νέοι τρόποι εκτέλεσης εργασίας. Ο Ανασχεδιασμός σχετίζεται με την "επανεφεύρεση" και όχι με την βελτίωση ή την τροποποίηση.

3) **«ΔΡΑΜΑΤΙΚΕΣ»**. Ο Ανασχεδιασμός δεν σχετίζεται με την πραγματοποίηση οριακών ή στοιχειωδών βελτιώσεων, αλλά με την επίτευξη αλμάτων στις επιδόσεις. Αν μια δημόσια επιχείρηση αποτύχει 10% περισσότερο απ'ότι θα έπρεπε, αν το κόστος φτάσει 10% πιο ψηλά, αν η ποιότητα είναι 10% χαμηλότερη, αν η υπηρεσία εξυπηρέτησης πολιτών χρειάζεται μια άνοδο της τάξης του 10%, η μονάδα αυτή ΔΕΝ χρειάζεται Ανασχεδιασμό. Ο Ανασχεδιασμός πρέπει να πραγματοποιείται μόνο όταν υπάρχει μεγάλη ανάγκη για ριζική αλλαγή. Η οριακή βελτίωση απαιτεί άριστο συντονισμό . Η ριζική βελτίωση απαιτεί την οριστική αντικατάσταση του «παλιού» με το «καινούριο»

4) **«ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ»**. Παρόλο που αυτή η λέξη είναι η πιο σημαντική στον παραπάνω ορισμό, είναι επίσης αυτή που προκαλεί τις περισσότερες δυσκολίες. Οι περισσότεροι λήπτες των αποφάσεων δεν έχουν σαφή προσανατολισμό των διεργασιών της υπηρεσίας τους. Επικεντρώνονται σε εργασίες, σε ανθρώπους, σε προγράμματα, αλλά όχι σε διαδικασίες.

Τα ατομικά καθήκοντα μέσα σε αυτή τη διαδικασία είναι σημαντικά, αλλά κανένα από αυτά δεν απασχολεί τον πολίτη, αν η όλη διαδικασία δεν είναι αποτελεσματική.

## ΑΡΧΕΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

1)Διαφορετικών ειδών εργασίες, συνδυάζονται σε μία

2)Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αποφάσεις

3)Τα βήματα μιας διαδικασίας εφαρμόζονται με μια φυσική σειρά

4)Οι διαδικασίες έχουν πολλαπλές εκδόσεις

5)Η εργασία εκτελείται όπου αυτό είναι απαραίτητο

6)Οι επαληθεύσεις και οι έλεγχοι μειώνονται

7)Ο συμβιβασμός μειώνεται

8)Ο υπεύθυνος μιας περίπτωσης (case manager) παρέχει ένα ενιαίο σημείο επαφής

### -Επιπτώσεις Αρχών για την Αναδιοργάνωση

-Ανάπτυξη και Οικοδόμηση δημιουργικού εργασιακού περιβάλλοντος.

-Συμμετοχή ατόμων και ομάδων.

-Ομάδες εργασίας (κύκλοι ποιότητας) εκτενώς σε όλη την επιχείρηση.

-Αναδιανομή ευθυνών μεταξύ της δημόσιας επιχείρησης, των προμηθευτών και των συνεργατών της.

-Διεύρυνση εργασίας χωρίς μείωση του βαθμού εμπειρίας και γνώσης στις στρατηγικές περιοχές της μονάδας.

**-Διάρθρωση Ενεργειών & Σταδίων**

| **Επιλογή Διαδικασιών για Καινοτομία** | **Προσδιορισμός Συντελεστών Αλλαγής** | **Ανάπτυξη Οραμάτων Διαδικασίας** | **Κατανόηση & Βελτίωση Υπαρχόντων Διαδικασιών** | **Σχεδίαση & Δημιουργία Πρωτότυπων Νέων Διαδικασιών** |
|---|---|---|---|---|
| -Απαρίθμηση Κεντρικών Διαδικασιών Προσδιορισμός των Ορίων των Διαδικασιών<br><br>-Εκτίμηση της Στρατηγικής Σημασίας που έχει κάθε Διαδικασία<br><br>-Γενική Αξιολόγηση «υγείας» κάθε Διαδικασίας<br><br>-Πιστοποίηση Ποιότητας και θεμάτων Πολιτικής για κάθε Διαδικασία | - Κοινωνικοί Πόροι<br><br>-Τεχνικοί Πόροι<br><br>- Οργανωτικοί Συντελεστές<br><br>-Πολιτισμικοί Συντελεστές<br><br>-Συντελεστές Ανθρωπίνου Δυναμικού | - Εκτίμηση υπάρχουσας Στρατηγικής για την κατεύθυνση των διαδικασιών<br><br>-Συζήτηση με τους πολίτες, των διαδικασιών, για τους στόχους που θα πρέπει να έχουν οι διαδικασίες και τις επιδόσεις τους<br><br>-Δημιουργία Τρόπων Δοκιμών των στόχων των επιδόσεων και παραδειγμάτων καινοτομίας<br><br>-Καθορισμός Στόχων για την Επίδοση της Διαδικασίας<br><br>-Ανάπτυξη συγκεκριμένων Ιδιοτήτων Διαδικασίας | -Περιγραφή παρούσας Ροής της Διαδικασίας<br><br>-Μέτρηση της παρούσας Διαδικασίας σε σχέση με τους νέους Στόχους Διαδικασίας<br><br>-Αξιολόγηση της παρούσας Διαδικασίας σε σχέση με τις νέες Ιδιότητες Διαδικασίας<br><br>-Προσδιορισμός προβλημάτων ή διαφορών της παρούσας Διαδικασίας<br><br>-Προσδιορισμός βραχυπρόθεσμων βελτιώσεων της παρούσας Διαδικασίας<br><br>-Αξιολόγηση παρούσας Τεχνολογίας της Πληροφορικής και Οργάνωσης | -Καταιγισμός Ιδεών για την Δημιουργία Εναλλακτικών Σχεδίων<br><br>-Εκτίμηση επιτευξιμότητας, κινδύνου και ωφέλειας κάθε Εναλλακτικού Σχεδίου<br><br>- Επιλογή Επιθυμητού Εναλλακτικού Σχεδίου<br><br>-Δημιουργία Πρωτότυπου του Επιλεγμένου νέου Σχεδίου Διαδικασίας<br><br>-Ανάπτυξη της Στρατηγικής Μετάβασης στη νέα Διαδικασία<br><br>-Υλοποίηση νέων Οργανωτικών Δομών & Συστημάτων |

## “ΤΙ ΕΙΝΑΙ” ΚΑΙ ΤΙ “ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ” ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Αρχικά, παρά τον εμφανή ρόλο που διαδραματίζει η Τεχνολογία Πληροφοριών (Information Technology- IT) στον Ανασχεδιασμό, πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι ο Ανασχεδιασμός δεν είναι συνώνυμο του Αυτοματισμού. Ο Αυτοματισμός των τρεχουσών διαδικασιών με την τεχνολογία πληροφοριών είναι ανάλογα.

Επιπλέον, τα στελέχη δεν πρέπει να συγχέουν τον Ανασχεδιασμό Επιχειρησιακών Διαδικασιών με τον Ανασχεδιασμό του λογισμικού που σημαίνει την ανοικοδόμηση παρωχημένων συστημάτων πληροφοριών με μια πιο σύγχρονη τεχνολογία. Ο Ανασχεδιασμός λογισμικού συχνά δεν παρέχει κάτι περισσότερο από ορισμένα εξελιγμένα και πληροφοριακά συστήματα για την αυτοματοποίηση παρωχημένων διαδικασιών.

Ο Ανασχεδιασμός δεν είναι Αναδιάρθρωση ή Συρρίκνωση. Αυτοί είναι όροι μείωσης ικανότητας για την αντιμετώπιση πρόσφατης, χαμηλότερης ζήτησης. Η συρρίκνωση και η αναδιάρθρωση σημαίνουν μόνο το να κάνει κανείς «λιγότερα» με τα «λιγότερα» ενώ ο Ανασχεδιασμός σημαίνει να κάνει κανείς «περισσότερα» με τα «λιγότερα».

Ο Ανασχεδιασμός δεν είναι αναδιοργάνωση παρόλο που μπορεί στην πραγματικότητα να οδηγήσει δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς στην επιτυχία. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν δεν είναι αποτέλεσμα των οργανωτικών δομών τους, αλλά της διάρθρωσης των διαδικασιών και της γραφειοκρατίας τους. Ο τρόπος για να μειωθεί η γραφειοκρατία και να αναπτυχθεί ο δημόσιος τομέας είναι ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών. Ο Ανασχεδιασμός δεν είναι ούτε βελτίωση ποιότητας, ούτε άλλη σύγχρονη εκδήλωση ποιότητας, ούτε Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management- TQM).

Τα προγράμματα ποιότητας και ο ανασχεδιασμός μοιράζονται έναν αριθμό κοινών θεμάτων. Και τα δύο αναγνωρίζουν την σπουδαιότητα των διαδικασιών και ξεκινούν με τις ανάγκες των πολιτών και την εργασία που πρέπει να γίνει πίσω από αυτές. Παρόλα αυτά διαφέρουν θεμελιωδώς. Καθώς ο στόχος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι αυτό που έχει ήδη γίνει να γίνει με καλύτερο τρόπο, ενώ ο Ανασχεδιασμός αντικαθιστά παλιές διαδικασίες με καινούριες. Περιλαμβάνει δηλαδή μια διαφορετική προσέγγιση στη διαχείριση αλλαγών από αυτή που χρειάζεται στα προγράμματα ποιότητας. Είναι η έρευνα νέων μοντέλων για την οργάνωση της εργασίας. Επιπλέον, ο Ανασχεδιασμός δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να συγχέεται με την καινοτομία.

*Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται ενδεικτικά, οι διαφορές μεταξύ καινοτομίας και Ανασχεδιασμού.*

| **Διαφορές Βελτίωσης & Καινοτομίας Διαδικασίας** ***Παράμετρος*** | ***Βελτίωση*** | ***Καινοτομία*** |
|---|---|---|
| ***Σημείο Έναρξης*** | -Από την υπάρχουσα Διαδικασία | -Από την Αρχή |
| ***Επίπεδο Αλλαγής*** | -Επαυξητικό<br>-Κλιμακωτό<br>-Συνεχές | - Ριζικό<br>- Απότομο<br>-Ασυνεχές– όπου χρειάζεται |
| ***Επιθυμητό Αποτέλεσμα*** | -Μικρή και σταθερή βελτίωση | -Αλματώδης Πρόοδος<br>-Πολλαπλά Οφέλη |
| ***Συχνότητα Αλλαγών*** | -Μία φορά ή Συνέχεια | -Μία φορά |
| ***Απαιτούμενος Χρόνος*** | -Μικρός (<2 ετών) | -Μεγάλος (5-10 έτη) |
| ***Απαιτούμενη Συμμετοχή*** | -Από κάτω προς τα πάνω (Εργαζόμενοι → Διοίκηση) | -Από πάνω προς τα κάτω (Διοίκηση → προς Εργαζόμενους) |
| ***Απαιτούμενες Δεξιότητες*** | -Αποτελεσματικές Ομάδες Εργασίας | -Δυνατοί και δημιουργικοί ηγέτες |
| ***Επιπτώσεις στους Εργαζομένους*** | -Καλύτερη Υποστήριξη<br>-Νέες Δεξιότητες | -Δραματικές αλλαγές,<br>-Νέοι τρόποι εργασίας |
| ***Αντίσταση στην Αλλαγή*** | -Χαμηλή | -Υψηλή |
| ***Τύπος Αλλαγής*** | -Πολιτισμική (Cultural) | -Πολιτισμική (Cultural)<br>-Δομική (Structural) |
| ***Έκταση Αλλαγών*** | -Μικρή σε συγκεκριμένες επιχειρησιακές λειτουργίες | -Μεγάλη και μεταξύ διαφορετικών λειτουργιών<br>-Πιθανότατα να περιλάβει όλο τον οργανισμό |
| ***Επίπεδο Κινδύνου*** | -Χαμηλός με Μέτριο<br>-Πιθανότητα περιορισμένης αποτυχίας | -Υψηλός Κίνδυνος<br>-Πιθανότητα γενικής αποτυχίας |

| | | |
|---|---|---|
| ***Παράγοντας Υλοποίησης*** | -Στατιστικός Έλεγχος & Ανάλυση | -Τεχνολογία της Πληροφορικής |

## Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και B.P.R

Από τα προηγούμενα έγινε σαφές ότι ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρησιακών Διαδικασιών αναφέρεται στο σχεδιασμό (design) και στην εφαρμογή (implementation) ευρέος φάσματος αλλαγών.

| ***Στοιχεία*** | ***Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*** | ***Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών*** |
|---|---|---|
| ΕΣΤΙΑΣΗ | Στην ποιότητα | Στις διαδικασίες |
| ΠΕΛΑΤΕΣ | Ικανοποίηση του πολίτη | Η ικανοποίηση εξαρτάται από τις εκροές |
| ΒΕΛΤΙΩΣΗ | Σταδιακή και αργή | Ριζική και ταχεία |
| ΔΡΑΣΗ | Απλοποίηση των διαδικασιών. Βελτίωση της ποιότητας. Έλεγχος βήμα βήμα των ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων | Εκσυγχρονισμός των δραστη-ριοτήτων και εξιδανίκευση τους |
| ΤΕΧΝΙΚΕΣ | Χάρτες διαδικασιών, Benchmarking, Προσωπικές εκτιμήσεις, Διαγράμματα | Χάρτες διαδικασιών Benchmarking Προσωπικές εκτιμήσεις, Σύγχρονη τεχνολογία, Καινοτόμες σκέψεις |

ΠΙΝΑΚΑΣ 13.1 *Συγκριτική ανάλυση των διοικητικών προσεγγίσεων ΔΟΠ και BPR*

Οι ειδικοί υποστηρίζουν ότι η διοίκηση των αλλαγών (change management) -βασικός πυλώνας στήριξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας— απαιτεί παρακίνηση και ενθάρρυνση των εργαζομένων, τόνωση του αισθήματος αυτοεκτίμησης, προσαρμογή στα νέα δεδομένα, ποιοτική επικοινωνία, αναγνώριση των προβλημάτων και επιβράβευση των συμμετεχόντων. Ο άνεμος των αλλαγών είναι η γενεσιουργός αιτία του BPR, της ριζοσπαστικής αυτής μεθόδου επανεξέτασης και επανασχεδιασμού της δράσης.

Ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρησιακών Διαδικασιών αποτελεί μια επιτυχημένη διάδοχη κατάσταση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Λειτουργεί *συμπληρωματικά* και όχι *ανταγωνιστικά*. Επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων για την προαγωγή της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας. Στον κατωτέρω Πίνακα φαίνεται η συσχέτιση των διοικητικών προσεγγίσεων που αφορούν τις δύο μεθόδους (ΔΟΠ και BPR).

| | *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΑΟΠ)* | *Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPR)* |
|---|---|---|
| ΑΛΛΑΓΗ | Αυξητική | Ριζική |
| ΣΗΜΕΙΟ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ | Υπάρχουσα διαδικασία | Από την αρχή |
| ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ | Το σύνολο του οργανισμού (ολιστική προσέγγιση) | Μία και μόνο διαδικασία |
| ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΛΛΑΓΩΝ | Συνεχής | Μία φορά |
| ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ | Από κάτω προς τα πάνω (bottom-up) με τη μορφή συμμετοχικής διαδικασίας | Από πάνω προς τα κάτω (top-down) με τη μορφή εντολών |
| ΚΙΝΔΥΝΟΣ | Μέτριος | Υψηλός |
| ΔΥΝΑΜΗ ΩΘΗΣΗΣ | Στατιστικός Έλεγχος (Statistical Process Control-SPC) | Υψηλή Τεχνολογία (Information Technology- IT) |

ΠΙΝΑΚΑΣ 13.2 *Σύγκριση ΑΟΠ και BPR*

# ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

## Ορισμοί

-Διαδικασία είναι «*ένα σύνολο αποτελεσματικών ενεργειών*».

-Διαδικασία είναι η *λογική οργάνωση* ανθρώπων, υλικών, ενέργειας, εξοπλισμού και πρωτοκόλλων σε δραστηριότητες εργασίας σχεδιασμένες να παράγουν ένα προδιαγεγραμμένο τελικό αποτέλεσμα.

-Μια Επιχειρησιακή Διαδικασία είναι ένα σύνολο *συσχετιζόμενων λογικά ενεργειών* που εκτελούνται για να επιτευχθεί ένα ορισμένο επιχειρησιακό αποτέλεσμα.

### Χαρακτηριστικά Διαδικασιών

-Έχουν *Πολίτες*, που αποδέχονται τα αποτελέσματα και κρίνουν την ποιότητά τους.

-Διατείνονται των *Οργανωτικών Ορίων*.

### Κατηγοριοποίηση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

### Τύποι Διαδικασιών

-Διαδικασίες με τους Πολίτες,

-Διαδικασίες που παραδίδουν Προϊόντα & Υπηρεσίες,

-Διαχειριστικές Διαδικασίες

-Διαδικασίες Υποστήριξης

-Βασισμένες στη γνώση διαδικασίες

-Λειτουργικές διαδικασίες

### Διαστάσεις Διαδικασιών

-*Διάσταση Οντοτήτων*: πραγματοποιούνται μεταξύ οργανωτικών οντοτήτων, δια-λειτουργικές ή δια-προσωπικές.

-*Διάσταση Αντικείμενων*: επιδρούν στο χειρισμό φυσικών ή πληροφοριακών αντικειμένων.

-*Διάσταση Δραστηριοτήτων:* Διευθυντικές & Λειτουργικές.

**Πλαίσιο Βελτίωσης Διαδικασιών**

**-Τοποθέτηση Ανασχεδιασμού**

| **Επιθυμητό Αποτέλεσμα ⬇** | ***Πλαίσιο Υλοποίησης*** | |
|---|---|---|
| | ***Ενός Μόνο Έργου*** ➡ | ***Συνεχής Βελτίωση*** |
| ***Επαυξητική Βελτίωση*** | **-Ανάλυση αξίας δραστηριοτήτων**<br>**-Ανάλυση αξίας Κόστους**<br>**-Ανάλυση αξίας Διαδικασίας** | **-Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**<br>**-Βελτίωση Επιχειρησιακών Διαδικασιών**<br>**-Κοστολόγηση Δραστηριότητας** |
| ***Ριζική Καινοτομία*** | **-Καινοτομία Διαδικασίας με Πληροφορική (Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών)** | **(Δεν υφίσταται στην πράξη)** |

# ΤΙ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ Ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΓΙΑ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΣΕΙ BPR;

Το σημαντικότερο στοιχείο για την εφαρμογή BPR είναι η στρατηγική της δημόσιας επιχείρησης και αντικειμενικός στόχος η προσφορά πολιτοκεντρικών υπηρεσιών. Το BPR είναι μια τεχνική για να υιοθετηθεί αυτός ο τύπος οργανωτικής δομής. Έχοντας τη δέσμευση της διεύθυνσης και της πολιτικής ηγεσίας, ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για την εφαρμογή BPR είναι η εγκατάσταση και χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων (Information Technology). Στις μέρες μας που οι τηλεπικοινωνίες έχουν αναπτυχθεί σημαντικά, η χαμηλού κόστους εφαρμογή BPR διαδίδεται παγκοσμίως για την αναβάθμιση των επιχειρήσεων με τη βοήθεια της τεχνολογίας. Οι εργαζόμενοι μπορούν εύκολα να λειτουργούν σε ομάδες μέσω intranets/extranets, εφαρμογές workflow (εργαλεία αυτοματοποίησης διαδικασιών μέσω ηλεκτρονικής διακίνησης φορμών και εγγράφων) και groupware (εργαλεία που διευκολύνουν την επικοινωνία σε ομάδα εργασίας), που εκμηδενίζουν τις αποστάσεις. Δίνεται η δυνατότητα να δουλεύουμε μαζί, ενώ βρισκόμαστε σε διαφορετικούς τόπους.

**Αναβάθμιση ανθρώπινου δυναμικού**. Αναβάθμιση και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού σημαίνει να δίνεις στους εργαζόμενους τα κατάλληλα μέσα για να είναι αποτελεσματικοί στην εκτέλεση των καθηκόντων τους: την κατάλληλη πληροφορία-ενημέρωση, τα κατάλληλα εργαλεία, την κατάλληλη εκπαίδευση, το σωστό περιβάλλον και τη δικαιοδοσία που χρειάζονται. Τα Συστήματα Πληροφορικής δίνουν την δυνατότητα ενδυνάμωσης μέσω της παροχής πληροφόρησης, εργαλείων και εκπαίδευσης.

**Παροχή Πληροφόρησης.** Η παροχή πληροφόρησης βοηθά το προσωπικό στη διεκπεραίωση των εργασιών και είναι ο πρωταρχικός σκοπός των περισσότερων συστημάτων πληροφορικής, παρά το γεγονός ότι παρέχουν πληροφορίες με διαφορετικούς τρόπους. Ορισμένα συστήματα μεταφέρουν πληροφορίες που είναι σημαντικές για την εκτέλεση κάποιας διαδικασίας, όπως π.χ. τις τιμές των "πιάτων" στο μενού ενός εστιατορίου για να βρεθεί ο λογαριασμός ενός πελάτη. Άλλα συστήματα παρέχουν πληροφορίες που πιθανώς να είναι χρήσιμες και χρησιμοποιούνται κατ' επιλογή, όπως το ιατρικό ιστορικό ενός ασθενή που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από διάφορους γιατρούς για διαφορετικούς λόγους.

**Παροχή Εργαλείων**. Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, εκτός από την παροχή κατάλληλης πληροφόρησης, σημαίνει και παροχή των κατάλληλων εργαλείων. Σκεφτείτε τον τρόπο με τον οποίο οι οικονομικοί αναλυτές συνθέτουν τα ενοποιημένα οικονομικά στοιχεία και τους προϋπολογισμούς με βάση τα διάφορα τμήματα και παραρτήματα του οργανισμού. Αν τα οικονομικά στοιχεία δίνονται τυπωμένα σε χαρτί, τότε είναι πολύ δύσκολο για τον αναλυτή να προσθέσει όλα τα στοιχεία για να προσδιορίσει τα συνολικά αποτελέσματα. Όταν ο προϋπολογισμός αλλάζει, είναι πολύ δύσκολο για τον αναλυτή να ξαναϋπολογίσει τα αποτελέσματα. Με τα σωστά εργαλεία, τα αριθμητικά στοιχεία μπορούν να έρχονται συμβατά και σε ηλεκτρονική μορφή ώστε να γίνεται η ενοποίηση τους μέσω υπολογιστή. Με τον τρόπο αυτό ο αναλυτής έχει πολύ περισσότερο χρόνο στη διάθεσή του για να κάνει πιο αποδοτική και ουσιαστική ανάλυση των αποτελεσμάτων.

**Παροχή Εκπαίδευσης**. Εφόσον τα Συστήματα Πληροφορικής είναι σχεδιασμένα να παρέχουν πληροφορίες για να εκτελούνται οι εργασίες σωστά και να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν συχνά και για εκπαίδευση και μάθηση. Όπως αποδεικνύεται από ένα expert system και ένα decision simulator, τα Συστήματα Πληροφορικής μπορούν πολύ συχνά να παρέχουν νέες και μοναδικές μεθόδους εκπαίδευσης.

**Περιορισμός της μη Παραγωγικής Χρήσης του Χρόνου**. Τα Συστήματα Πληροφορικής μπορούν να μειώσουν τον χρόνο που οι εργαζόμενοι ξοδεύουν σε μη παραγωγικές εργασίες. Μία έρευνα που εκπονήθηκε σε 15 ηγετικούς οργανισμούς των Ηνωμένων Πολιτειών, για το πώς οι οι διευθυντές ξοδεύουν τον χρόνο τους, έδειξε ότι πολλοί από αυτούς χρησιμοποιούν λιγότερο από το μισό χρόνο τους σε εργασίες και δραστηριότητες που αφορούν άμεσα το αντικείμενό τους.

**Περιορισμός Χρήσης Πλεονάζοντος Χαρτιού**. Ένας συνηθισμένος τρόπος για να βελτιωθεί σημαντικά η επεξεργασία δεδομένων, είναι να περιοριστεί η χρήση του πλεονάζοντος χαρτιού. Παρά το γεγονός ότι το χαρτί θεωρείται γνώριμο και εύκολο στη χρήση σε πολλές λειτουργίες, έχει πολλά μειονεκτήματα. Είναι δύσκολο στη διαχείρισή του, δύσκολο στη μετακίνηση και δυσχεραίνει εξαιρετικά την ανάλυση μεγάλης ποσότητας δεδομένων. Η αποθήκευση δεδομένων σε ηλεκτρονική μορφή δεν καταναλώνει φυσικό χώρο και εξάλλου καταστρέφονται πολύ λιγότερα δέντρα. Κι αυτό είναι μόνο η αρχή. Η ηλεκτρονική αποθήκευση των δεδομένων κάνει πολύ πιο εύκολη την επεξεργασία τους και την πρόσβαση σε αυτά, καθώς εύκολα τυπώνονται ή μεταφέρονται, και έχουν εύκολη και ευέλικτη μορφοποίηση και διαφοροποίηση. Για παράδειγμα, συγκρίνοντας τους τηλεφωνικούς λογαριασμούς ενός Οργανισμού σε χαρτί με τους ίδιους λογαριασμούς σε ηλεκτρονική μορφή, βλέπουμε ότι οι λογαριασμοί σε χαρτί εμφανίζουν τα τηλεφωνήματα, αλλά πρακτικά είναι αδύνατο να αναλυθούν σε σχέση με την παραγωγικότητα ή την εκτεταμένη χρήση.

**Εξάλειψη της περιττής διαφοροποίησης σε Διαδικασίες και Συστήματα.** Σε πολλές δημόσιες επιχειρήσεις, τα διαφορετικά τμήματα χρησιμοποιούν διαφορετικά συστήματα και λειτουργίες για την εκτέλεση σημαντικών και επαναλαμβανόμενων διαδικασιών, όπως οι πληρωμές προσωπικού, η αγορά προμηθειών, και ο έλεγχος των αποθεμάτων. Παρόλο που τέτοιες διαδικασίες φαίνονται κατάλληλες σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, πολλές φορές εκτελώντας την ίδια διαδικασία με διαφορετικό τρόπο είναι αντιπαραγωγικό σε γενική μορφή. Όταν οι διαδικασίες και τα συστήματα αυτά πρέπει να διαφοροποιηθούν λόγω της καινούριας τεχνολογίας, καινούριων κανονισμών ή καινούριων δεδομένων στο επιχειρησιακό περιβάλλον, τότε, πολύ συχνά, θα πρέπει να αναλυθούν μεμονωμένα και ξεχωριστά από την αρχή .

**Μείωση του Φόρτου και του Όγκου Αρχειοθέτησης**, της Διαχείρισης Δεδομένων και των Γενικών Εργασιών Γραφείου. Η επεξεργασία δεδομένων συμπεριλαμβάνεται στις περισσότερες εργασίες και αυτό σημαίνει ότι η βελτίωση της επεξεργασίας δεδομένων είναι πρόσφορο έδαφος για την εφαρμογή Συστημάτων Πληροφορικής. Εστίαση στις βασικές λειτουργίες επεξεργασίας δεδομένων: Μείωση του όγκου αρχειοθέτησης σημαίνει πιο ικανή και παραγωγική διαχείριση των έξι στοιχείων που αποτελούν την επεξεργασία δεδομένων. Τα στοιχεία αυτά είναι: δέσμευση, μετάδοση, αποθήκευση, διαλογή, χειρισμός και έκθεση των δεδομένων. Αυτόματη δέσμευση των δεδομένων τη στιγμή της δημιουργία τους: Η δέσμευση των δεδομένων αυτόματα τη στιγμή της δημιουργίας τους είναι πολύ σημαντική στον περιορισμό του όγκου αρχειοθέτησης.

Πιο συγκεκριμένα το BPR υποθέτει ότι οι τρέχουσες διαδικασίες είναι μη εφαρμόσιμες και προτείνει την εφαρμογή καινούριων διαδικασιών εξαρχής. Αυτή η τοποθέτηση δίνει τη δυνατότητα στους σχεδιαστές να αποδεσμευτούν από τις υπάρχουσες διαδικασίες και να επικεντρωθούν στις καινούριες διαδικασίες. Οι χαρακτηριστικές αλλαγές που επιφέρει το BPR είναι:

• Πολλές εργασίες συγχωνεύονται σε μία

• Η λήψη αποφάσεων γίνεται μέρος της εργασίας

•Τα βήματα των διαδικασιών εκτελούνται με φυσιολογική σειρά και πολλές εργασίες πραγματοποιούνται ταυτόχρονα

•Οι διαδικασίες έχουν αρκετές διαφοροποιήσεις. Αυτό δίνει τη δυνατότητα για οικονομίες κλίμακας, που προέρχονται από τη μαζική παραγωγή και επιπλέον επιτρέπει την παραμετροποίηση των υπηρεσιών στις ανάγκες του πολίτη

•Οι εργασίες εκτελούνται στον τόπο που αρμόζει καλύτερα

•Έλεγχοι, παρακολουθήσεις και άλλες εργασίες που δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν/υπηρεσία ελαχιστοποιούνται.

•Οι συμβιβασμοί περιορίζονται με περικοπές των εξωτερικών σημείων επαφής και με τη δημιουργία κοινοπραξιών.

•Κάθε πολίτης εξυπηρετείται σε ένα σημείο επαφής.

•Χρησιμοποιείται συνδυασμός κεντρικών και περιφερειακών λειτουργιών.

Το BPR επιφέρει αξιοσημείωτες βελτιώσεις στις επιδόσεις μέσω των ριζικών αλλαγών στις λειτουργίες της δημόσιας υπηρεσίας, της ανοικοδόμησης του οργανισμού και των διοικητικών διαδικασιών. Το BPR περιλαμβάνει τον ανασχεδιασμό των ορίων, την αναθεώρηση των εργασιών, των δραστηριοτήτων και των αρμοδιοτήτων. Αυτό συντελείται με δημιουργία και την χρήση μοντέλων. Τα μοντέλα αυτά μπορεί να είναι φυσικά μοντέλα, μαθηματικά μοντέλα, μοντέλα υπολογιστών ή δομικά και αναλυτικά. Οι χρήστες των μοντέλων, έχουν στόχο να προβλέψουν την απόδοση των καινούριων εφαρμογών. Ειδικότερα, το BPR μπορεί να ορισθεί ως η χρήση επιστημονικών μεθόδων, μοντέλων και εργαλείων για την ριζική αναδιοργάνωση της επιχείρησης που θα επιφέρει σημαντικές βελτιώσεις στην απόδοση και τις επιδόσεις.

Redesign, Retooling and Reorchastrating (ανασχεδιασμός, αναβάθμιση εξοπλισμού, συγχρονισμός) είναι τα τρία στοιχεία κλειδιά του BPR, πάνω στα οποία πρέπει να επικεντρωθεί η δημόσια επιχείρηση, ώστε να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα και τους στόχους που έχει θέσει. Οι ιδεώδεις στόχοι απαιτούν ολική αναθεώρηση του τρόπου που διεξάγονται οι λειτουργίες και προσεκτικό ανασχεδιασμό. Επίσης, είναι απαραίτητη η χρήση των κατάλληλων Συστημάτων Πληροφορικής για την ενίσχυση των λειτουργιών και τη μεταφορά από την παραδοσιακή οργανωτική δομή (κάθετη δομή) στη διατμηματική δομή (οργάνωση δικτυακού τύπου).

Η όλη διαδικασία της εφαρμογής BPR ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι καθώς και τα αναμενόμενα αποτελέσματα βασίζονται στα σημεία-αρχές: ανασχεδιασμός,

αναβάθμιση εξοπλισμού και συγχρονισμός . Οι δραστηριότητες και οι παράγοντες που ενσωματώνονται στα παραπάνω σημεία παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

| REDESIGN<br>*Ανασχεδιασμός* | RETOOL<br>*Αναβάθμιση Εξοπλισμού* | REORCHESTRATE<br>*Συγχρονισμός* |
|---|---|---|
| • *Απλοποίηση*<br>• *Αυτοματοποίηση*<br>• *Ενίσχυση Ανθρώπινου Δυναμικού*<br>• *Groupware*<br>• *Μετρήσεις Απόδοσης* | • *Δίκτυα*<br>• *Intranets*<br>• *Extranets*<br>• *WorkFlow* | *-Διαδικασιών*<br>*-Συστημάτων Πληροφορικής*<br>*-Ανθρώπινου Παράγοντα* |

*Τα 3 R's της Αναδιοργάνωσης*

Η δημιουργία από την αρχή, περιλαμβάνει δραματικές αλλαγές σε οτιδήποτε σχετίζεται με τον τρόπο εργασίας του ανθρώπινου παράγοντα. Αντί να διορθώνουμε την παλιά, υπάρχουσα κατάσταση, ξεκινάμε εξαρχής. Η δημόσια επιχείρηση δέχεται ριζικές και θεμελιώδεις μετατροπές σε ότι αφορά την οργανωτική δομή, τις διαδικασίες, τον ανθρώπινο παράγοντα και την τεχνολογία. Ο πίνακας που ακολουθεί εκθέτει τις αλλαγές που πραγματοποιούνται με την εφαρμογή του BPR.

**Αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον**

| **Από Παραδοσιακό** | **Στο BPR** |
|---|---|
| **Λειτουργικά Τμήματα** | **Ομάδες εργασίας ανά διαδικασία** |
| **Απλές αρμοδιότητες (διαχωρισμός εργασιών)** | **Ενισχυμένο Ανθρώπινο Δυναμικό** |
| **Ελεγχόμενο προσωπικό (από διοίκηση)** | **Πολυδιάστατες εργασίες** |
| **Εκπαίδευση** | **Επιμόρφωση** |
| **Ανταμοιβή με βάση της ικανότητες** | **Ανταμοιβή με βάση την απόδοση** |
| **Αυξήσεις μισθών με βάση προαγωγές** | **Χαμηλός μισθός με υψηλά επιδόματα** |
| **Προαγωγή με βάση τις ικανότητες** | **Προαγωγή με βάση την απόδοση** |
| **Προστατευτική οργανωτική κουλτούρα** | **Παραγωγική οργανωτική δομή** |

| Οι διευθυντές επιτηρούν/ ελέγχουν | Οι διευθύνοντες καθοδηγούν/συμβουλεύουν |
|---|---|
| Ιεραρχική οργανωτική δομή | Οριζόντια οργανωτική δομή |
| Διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και λειτουργιών | Διατμηματικές ομάδες εργασίας |
| Γραμμικές και συνεχείς διαδικασίες | Παράλληλες διαδικασίες |
| Μαζική παραγωγή | Μαζική Παραμετροποίηση προϊόντων |

Πηγή: Βασισμένα σε Hammer and Champy,1993.

## ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ BPR

Κατά την εφαρμογή της τεχνικής BPR, η ομάδα BPR επικεντρώνει τις προσπάθειες της στους παρακάτω στόχους:

- ✓ **Εστίαση στον πολίτη**. Πολιτοκεντρικές μορφές διαδικασιών που αποσκοπούν στον περιορισμό των παραπόνων.
- ✓ **Ταχύτητα**. Σημαντική συμπίεση του χρόνου που απαιτείται για τη διεκπεραίωση των βασικών διαδικασιών. Για παράδειγμα, αν η διαδικασία πριν την εφαρμογή BPR είχε μέσο χρόνο κύκλου εργασιών 5 ώρες, μετά την εφαρμογή του ο μέσος χρόνος κύκλου εργασιών θα πρέπει να μειωθεί στη 1/2ώρα.
- ✓ **Συμπίεση**. Συμπίεση κύριων εργασιών που έχουν μεγάλο κόστος μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης. Οργανώνοντας κατάλληλα τις διαδικασίες της η δημόσια επιχείρηση δημιουργεί και διαφάνεια στη μείωση του λειτουργικού κόστους. *Για παράδειγμα*, η απόφαση για αγορά μεγάλης ποσότητας α' υλών με έκπτωση 50%, συνδέεται άμεσα με 11 σημεία ελέγχων στην οργανωτική δομή σχετικά με ταμειακές ροές, αποθέματα, σχεδιασμό παραγωγής και marketing. Αυτοί οι έλεγχοι μπορούν να γίνουν εύκολα από τις διατμηματικές ομάδες εργασίας, παίρνοντας κατάλληλες αποφάσεις και μειώνοντας το λειτουργικό κόστος.
- ✓ **Ευελιξία - ευκολία προσαρμογής.** Διαδικασίες και δομές ευέλικτες στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η δημόσια υπηρεσία πρέπει να δημιουργήσει μηχανισμούς που να εντοπίζουν γρήγορα τα αδύνατα σημεία και να προσαρμόζονται άμεσα στις νέες απαιτήσεις των πολιτών.
- ✓ **Ποιότητα**. Εμμονή στην άριστη εξυπηρέτηση του πολίτη. Το επίπεδο της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών ελέγχεται πάντα από ανάλογες διαδικασίες και δεν εξαρτάται άμεσα από το πρόσωπο το οποίο εξυπηρετεί τον πολίτη.
- ✓ **Καινοτομία.** Ηγετική θέση μέσω πρωτότυπων αλλαγών.
- ✓ **Παραγωγικότητα.** Δραστικές βελτιώσεις στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα.

Για την επίτευξη των παραπάνω είναι απαραίτητη η χρήση μιας σωστής μεθοδολογίας BPR.

## Μεθοδολογία εφαρμογής BPR /εναλλακτικές λύσεις.

Το BPR είναι μια παγκοσμίως εφαρμοσμένη τεχνική που αφορά στην αναδιοργάνωση, εστιάζοντας στις διαδικασίες και επιφέροντας σημαντικές βελτιώσεις σε μικρό χρονικό διάστημα. Η τεχνική αυτή βασίζεται στο συντονισμό των μεθόδων για γρήγορες αλλαγές, αναβάθμιση και εκπαίδευση των εργαζομένων καθώς και για χρήση των Συστημάτων Πληροφορικής.

Για τη σωστή εφαρμογή BPR πρέπει να γίνουν οι παρακάτω ενέργειες:

| |
|---|
| •Επιλογή των στρατηγικών διαδικασιών (που προσθέτουν αξία στο προϊόν/υπηρεσία) για ανασχεδιασμό. |
| •Απλοποίηση των νέων διαδικασιών - μείωση των βημάτων – αναβάθμιση δυνατοτήτων - (δημιουργία μοντέλων). |
| •Οργάνωση ομάδων εργασίας για κάθε διαδικασία και ανάθεση αρμοδιοτήτων για το συντονισμό της διαδικασίας. |
| •Οργάνωση της ροής εργασίας για μεταφορά και έλεγχο εγγράφων. |
| •Ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων για κάθε διαδικασία. |
| •Αυτοματοποίηση των διαδικασιών μέσω Συστημάτων Πληροφορικής (Intranets, Extranets, Workflow Management). |
| •Εκπαίδευση της κάθε ομάδας εργασίας για την αποδοτικότερη διαχείριση και λειτουργία της αντίστοιχης νέας διαδικασίας. |
| • Καθιέρωση της νέας (ανασχεδιασμένης) διαδικασίας στην οργανωτική δομή της επιχείρησης. |

Οι περισσότερες μεθοδολογίες έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά, αλλά υπάρχουν και απλές διαφορές που συχνά παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία ενός έργου αναδιοργάνωσης. Οι μεθοδολογίες BPR εφαρμόζονται αφού πρώτα καθοριστεί το πεδίο (προβληματικό τμήμα / τμήματα της επιχείρησης) που θα γίνει η αναδιοργάνωση. Για να μπορέσει μια υπηρεσία, που θέλει να εφαρμόσει BPR, να επιλέξει τη σωστή μεθοδολογία, τη σειρά των διαδικασιών / βημάτων και να φέρει σε

πέρας το κατάλληλο σχέδιο BPR, θα πρέπει να δημιουργήσει αποδοτικά και εφικτά οράματα. Με τη λέξη 'οράματα' εννοούμε την ολοκληρωμένη εικόνα για την μελλοντική κατάσταση της μονάδας (αξίες, διαδικασίες, δομή, τεχνολογία, εργασίες, ρόλοι, περιβάλλον).

| Υπάρχουν 3 βασικά βήματα που βοηθούν στη δημιουργία αποδοτικών οραμάτων: |
|---|
| 1. Σωστός συνδυασμός προσώπων που θα συνθέσουν μία αισιόδοξη και ενεργητική ομάδα. |
| 2. Ξεκάθαροι στόχοι, καθορισμός και πλήρης κατανόηση του σκοπού του έργου. |
| 3. Η ομάδα πρέπει να στέκεται στο μέλλον και να εξετάζει το παρελθόν, παρά να στέκεται στο παρόν και βλέπει το μέλλον. |

| **Όλες οι μεθοδολογίες διαχωρίζονται σε γενικά βήματα μοντέλα:** |
|---|
| ***Στάδιο Ενόρασης:*** η υπηρεσία εξετάζει την υπάρχουσα στρατηγική και τις διαδικασίες της και με βάση αυτή την εξέταση ορίζονται οι διαδικασίες προς βελτίωση και οι πιθανότητες εφαρμογής Συστημάτων Πληροφορικής. |
| ***Στάδιο Ξεκινήματος:*** σχηματίζονται οι ομάδες εργασίας, θέτονται οι στόχοι του έργου, γίνεται ο σχεδιασμός του έργου και ανακοινώνεται στους εργαζόμενους. |
| ***Στάδιο Διάγνωσης:*** γίνεται καταγραφή των διαδικασιών και υποδιαδικασιών με βάση τα χαρακτηριστικά αυτών (δραστηριότητες, παράγοντες, διεξαγωγή, αρμοδιότητες, σχετικά συστήματα πληροφορικής και κόστος). |
| ***Στάδιο Ανασχεδιασμού:*** νέες διαδικασίες προκύπτουν από την τμηματοποίηση των παλαιών και τη σχεδίαση εναλλακτικών διαδικασιών καθώς και μέσω του brainstorming και διαφόρων δημιουργικών τεχνικών. |
| ***Στάδιο Αναδόμησης:*** πραγματοποιούνται αλλαγές στις Τεχνικές διαχείρισης για την ομαλή μεταφορά και προσαρμογή στις αρμοδιότητες και τους ρόλους του ανθρώπινου δυναμικού. |
| ***Στάδιο Εκτίμησης:*** οι νέες διαδικασίες παρακολουθούνται και ελέγχονται για την επίτευξη των αρχικών στόχων και εξετάζονται προγράμματα ολικής ποιότητας. |

**Εναλλακτικές λύσεις στο BPR**. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, γνωστή ως Total Quality Management (TQM) ή Continuous Improvement Process (CIP), αναφέρεται σε προγράμματα και πρωτοβουλίες μεγάλης διάρκειας που δίνουν έμφαση στη σταδιακή βελτίωση των διαδικασιών. Σε αντίθεση, το BPR αναφέρεται σε διάφορες πρωτοβουλίες με σκοπό το ριζικό ανασχεδιασμό και τη βελτίωση των λειτουργικών διαδικασιών σε συγκεκριμένο και μικρό χρονικό διάστημα.

Οι σημαντικότερες διαφορές παρουσιάζονται στον εξής πίνακα:

**Σύγκριση TQM με BPR**

| | **TQM** | **BPR** |
|---|---|---|
| Αναγκαιότητα Ενέργειας | Θεωρείται χρήσιμη | Απαραίτητη |
| Στόχοι | Βελτιώσεις μικρής κλίμακας σε διάφορα σημεία με αυξανόμενα αποτελέσματα | Ριζικές αλλαγές με άμεσα αποτελέσματα |
| Σκοπός και εστίαση | Προσοχή στις εργασίες, στα βήματα και στις γενικές λειτουργίες | Επιλογή εκτεταμένων διαδικασιών |
| Βαθμός αλλαγής | Σταδιακή και συνεχής | Εκτενής και περιοδική |
| Συμμετοχή μελών | Σημαντική στα ψηλότερα επίπεδα οργανωτικής πυραμίδας | Έντονη σε όλα τα επίπεδα |
| Ρόλος των συστημάτων πληροφορικής | Πιθανή χρήση, όχι απαραίτητη | Σημαντική και επιβλητική η χρήση τους |

**ΠΗΓΗ: Gulden και Ewers, 1997**

Σε αντίθεση με τις άλλες υπάρχουσες τεχνικές που αφορούν στη βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης, όπως το Total Quality Management, το BPR προτείνει δραστικές αλλαγές. Οι κύριες διαφορές ανάμεσα στην καινοτομία των διαδικασιών μέσω BPR και σταδιακής βελτίωσης αυτών μέσω TQM, αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα.

## ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΕΦΑΡΜΟΣΤΕΙ Η ΤΕΧΝΙΚΗ BPR

Πολλοί δημόσιοι και ιδιωτικοί Οργανισμοί παγκοσμίως, καθώς και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, έχουν κάνει προσπάθειες αναδιοργάνωσης (BPR). Η τεχνική εφαρμόστηκε πρώτα σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες, όπως οι IBM, AT&T, SONY, GENERAL ELECTRIC, WALL MART, HEWLETT PACKARD, DEC, KRAFT FOODS και είχε σαν αποτέλεσμα την αλλαγή προς οριζόντιες οργανωτικές δομές των εταιριών αυτών. Στη συνέχεια, ακολούθησε ο κλάδος των τραπεζών με οργανισμούς που προχώρησαν σε αναδιοργάνωση και είχαν μεγάλη επιτυχία, όπως οι CITIBANK, NORTHWESTERN BANK, BANK OF AMERICA και άλλοι. Μεγάλες επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας χρησιμοποίησαν την τεχνική BPR για να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους, όπως οι ΟΤΕ και ΕΛΤΑ.

Το BPR χρησιμοποιείται πλέον ως μέσο για αλλαγές στην οργανωτική δομή των Δημόσιων επιχειρήσεων.

Τις περισσότερες φορές, η εφαρμογή BPR κρίνεται επιτακτική, ιδίως όταν εισάγονται στην επιχείρηση καινοτομικά εργαλεία Συστημάτων Πληροφορικής. Εργαλεία όπως, τα SAP, BAAN και διάφορα συστήματα ERP που προωθούν την οριζόντια οργανωτική δομή, είναι τα μέσα για την αναδιοργάνωση της οργανωτικής δομής, ώστε να υιοθετηθούν οριζόντια λειτουργικά υποσυστήματα των εργαλείων. Για πρώτη φορά μπορούμε να ισχυριστούμε ότι "*τα Πληροφοριακά Συστήματα όχι μόνο υποβοηθούν στη διοίκηση, αλλά φέρουν αλλαγές στην οργανωτική δομή της επιχείρησης*".

## ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΣΤΕΙ ΤΟ BPR

Το BPR μπορεί να εφαρμοστεί σε Δημόσιους Οργανισμούς που ικανοποιούν τα παρακάτω κριτήρια:

•Ελάχιστος αριθμός εργαζομένων : 20 (τουλάχιστον 4 σε διοικητικές θέσεις)

•Σοβαρή δέσμευση της διοίκησης για νέους τρόπους εργασίας και καινοτομήσεις

•Σωστή υποδομή για χρήση συστημάτων πληροφορικής

Το BPR μπορεί να εφαρμοστεί σε δημόσιες επιχειρήσεις, υπηρεσίες και οργανισμούς που αντιμετωπίζουν προβλήματα όπως:

- Υψηλό λειτουργικό κόστος
- Χαμηλή ποιότητα που προσφέρεται στους πολίτες
- Υψηλό κόστος προβληματικών διαδικασιών ιδιαίτερα σε περιόδους αιχμής
- Χαμηλή επίδοση των μεσαίων διοικητικών στελεχών

➢ Δυσανάλογη (ακατάλληλη) διανομή εργασιών, πηγών και στοιχείων που αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση των επιδόσεων, κ.α.

Αναλυτικότερα οι μονάδες που προβαίνουν σε ανασχεδιασμό των δραστηριοτήτων τους είναι τριών τύπων:

— *Μονάδες που βρίσκονται σε μεγάλη κρίση*

— *Μονάδες που δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα αλλά τα στελέχη με μεγάλη διορατικότητα και αντίληψη προβλέπουν μελλοντικές δυσκολίες*

— *Μονάδες οι οποίες βρίσκονται στο απόγειο της δραστηριότητας τους αλλά ταυτόχρονα επιδιώκουν τον ανασχεδιασμό*

Η υιοθέτηση του Ανασχεδιασμού των Επιχειρησιακών Διαδικασιών δεν είναι εύκολη υπόθεση. Στην προσπάθεια για γρήγορα και ποιοτικά αποτελέσματα γεννούνται προβλήματα που εστιάζονται σε:

1.Άγνοια εκ μέρους των στελεχών του συνόλου της διαδικασίας του BPR.

2.Μετακινήσεις εργαζομένων εξαιτίας της μείωσης ή της συγχώνευσης τμημάτων, διευθύνσεων, διαδικασιών και δραστηριοτήτων.

3.Υψηλό κόστος για την εκμάθηση και εφαρμογή του BPR.

## ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ BPR

**Διάρκεια**

Η τεχνική BPR γενικά, δεν αποτελεί διαδικασία μεγάλης διάρκειας. Η διάρκεια κάθε έργου BPR κυμαίνεται μεταξύ **6 και 10 μηνών**. Αυτή η διακύμανση οφείλεται στο είδος και τη μορφή της υπηρεσίας και στο βαθμό εφαρμογής BPR. Επιπλέον, εξαρτάται από τη μεθοδολογία και τις τεχνικές που συνιστώνται. Για παράδειγμα, η BPR HELLAS A.E., χρησιμοποιεί τη μεθοδολογία **REMORA** (**RE**-engineering **M**ethodology **O**riented towards **R**apid **A**daptation) που προτείνει το ακόλουθο χρονοδιάγραμμα.

ΜΗΝΕΣ

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | BPR –στάδια έργου |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | προετοιμασία και συντονισμός του έργου |
| | | | | | | διαγνωστική ανάλυση & μετρήσεις. |
| | | | | | | επιλογή διαδικασιών για αναδιοργάνωση |
| | | | | | | τεχνική σχεδίαση των διαδικασιών |
| | | | | | | εκπαίδευση και προσαρμογή του προσωπικού |
| | | | | | | αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής |

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ BPR ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Τα αναμενόμενα αποτελέσματα παρατίθενται κάτωθι:

•Ανακατάταξη εργασιών και διαδικασιών ώστε να προκύψουν λιγότερες και να εκτελούνται με φυσική σειρά.

•Αναδιοργάνωση στη δομή του οργανισμού (από κάθετη σε διατμηματική) και αναβάθμιση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού.

•Οι εργασίες και οι διαδικασίες γίνονται πιο ευέλικτες ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε περίπτωσης, της υπηρεσίας και των πολιτών (συνδυασμός επικεντρωμένων και περιφερειακών λειτουργιών).

Οι παραπάνω αλλαγές επιφέρουν μείωση του κόστους και καλύτερη ποιότητα των προσφερόμενων στους πολίτες υπηρεσιών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ


1. Cameron E., Green M., (2004), Making sense of change management, Kogan Page.
2. Covert M., A visible solution paper: Succesfully Performing BPR.
3. Hammer M., Champy J., (1997), Ανασχεδιάζοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης, εκδ. Γαλαίος, Αθήνα.
4. Hammer M., Champy J., (2001), Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution, Harper Business Publishing.
5. Manganelli L., Klein M., (1996), The reengineering Handbook, AMACOM.
6. Dutta S., Manzoni Fr., (1998), Process Reengineering, organizational change and performance improvement, McGraw- Hill Publishing.
7. Γεωργόπουλος Α., (2004), Αναδιοργάνωση Επιχειρήσεων, εκδ . Παπαζήση, Αθήνα.
8. Ζυγιάρης Σ., Έκθεση για το ερευνητικό πρόγραμμα INNOREGIO:Διάδοση Τεχνολογιών Ανάπτυξης Καινοτομίας.
9. Καρβούνης Σ., (1995), Διαχείριση Τεχνολογίας και Τεχνολογικές Καινοτομίες, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα.
10. Κέφης Β., (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα, εκδ. Κριτική, Αθήνα.
11. Πραστάκος Γ., (2005), Διοικητική Επιστήμη : Λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων στη κοινωνία της πληροφορίας, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα .
12. Πραστάκος Γ., (2005), Διοικητική Επιστήμη στη πράξη, εκδ. Σταμούλη , Αθήνα.